



## OS MODELOS DE *GOVERNANCE* NAS *NONPROFIT ORGANIZATIONS* DE ACTUAÇÃO LOCAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Amélia Carvalho

ESTGF – IPP, CIICESI, Portugal, [acarvalho@estgf.ipp.pt](mailto:acarvalho@estgf.ipp.pt)

Alexandra Braga

ESTGF – IPP, CIICESI, CETRAD, Portugal, [abraga@estgf.ipp.pt](mailto:abraga@estgf.ipp.pt)

### Resumo

O crescimento do sector não lucrativo, por força da criação de novas organizações sem fins lucrativos, tem-se acentuado nos últimos anos tentando dar resposta ao serviço público que a comunidade exige e que o Estado não tem sabido dar resposta. O sector não lucrativo, ou terceiro sector, realiza funções sociais ou culturais relevantes para a sociedade sem o objectivo de produzir lucros. Em Portugal não existem, para este sector, padrões específicos para os modelos de gestão nem tipologias de informação a utilizar pelos seus *stakeholders* e, por isso, utilizam-se os mesmos moldes do sector empresarial, cumprindo assim a real consistência do isomorfismo mimético. Existe claramente uma diferença entre os objectivos da informação financeira e não financeira nas organizações lucrativas e nas não lucrativas, e essa destrição tem a ver directamente com os tipos de destinatários e utilizadores da informação. A abordagem às práticas de *corporate governance* é uma incontornável realidade no mundo organizacional actual face ao crescente aumento das preocupações das organizações enquanto agentes económicos, sociais e políticos. A sociedade exige às organizações não lucrativas transparência e accountability da informação financeira e não financeira (Carvalho & Blanco, 2007a)) e por isso a adopção de práticas de *governance* pode trazer benefícios na solução de alguns problemas de gestão. Esta investigação pretende, assim, fazer uma revisão de literatura sobre os modelos de *governance*, numa abordagem à gestão das organizações sem fins lucrativos de âmbito local, contribuindo assim para a possível definição de um modelo de *governance* próprio para o sector não lucrativo português.

### Palavras-chave

*Nonprofit Organizations, Governance, Stakeholder*



## **Introdução**

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma crescente preocupação em avaliar o desempenho das empresas, não apenas do ponto de vista dos seus sócios e investidores, mas também da sua relação com todos os *stakeholders*, aqueles que, de alguma forma, influenciam ou são influenciados pela empresa. Esta tendência não existe apenas nas empresas com fins lucrativos, as organizações sem fins lucrativos (OSFL) também se têm preocupado em manter um bom relacionamento com os seus *stakeholders*, em mostrar o resultado das suas actividades e o cumprimento dos seus programas. As práticas de *governance* denunciam a especial atenção que as instituições têm que ter em matérias de equidade no tratamento dos *stakeholders*, de transparência na gestão e alinhamento de interesses, e do próprio *accountability* na prestação de contas para com a sociedade. Neste sentido, esta revisão da literatura contemplar-se-á num primeiro momento numa revisão da literatura sobre as OSFL e o sector onde se enquadram, de seguida uma breve apresentação do quadro teórico dos modelos e práticas de *governance* nas *nonprofit organizations*. O conceito de *corporate governance* está definido para o mercado do segundo sector de produção da economia e as organizações pertencentes a este sector diferem quanto à figura do accionista para a de doador de recursos. Os seus órgãos dirigentes têm historicamente abraçado nas suas funções valores da filantropia, voluntariado, e independência no que se refere aos serviços que se destinam ao bem-estar social (Ben-Ner & Van Hoomissen, 1991). A literatura aponta para que o *nonprofit governance* contemple a implementação de mecanismos de controlo e incentivo sobre a gestão e contribua para o seu desenvolvimento (Alexander & Weiner, 1998). Contudo a adopção de estruturas e práticas de organizações lucrativas não é uma solução universal para os problemas enfrentados pelas *nonprofit* locais.

## **O Terceiro Sector**

Muitas denominações têm sido apontadas como correntes para identificar as organizações que encerram estas características não lucrativas, a revisão da literatura aponta termos tais como o o sector civil (McCambridge, 2004), o sector voluntário (Warren, 2003), sector independente (Fremont-Smith, 1989), o sector social (Dobbs, 2004), organizações voluntárias, a sociedade civil, e os organizações não governamentais (Gibelman & Gelman, 2001) contudo o termo terceiro sector (Seibel &



Anheier, 1990) é o termo mais corrente que podemos encontrar nos diferentes contextos, considerando que as restantes denominações poderão ser mais limitativas ao englobamento de todas as instituições que dele fazem parte.

É, sobretudo, um sector constituído por organizações da sociedade civil que possuem uma base organizativa de movimentos sociais, ocupa as lacunas deixadas pelo poder público havendo diferenças no sector entre os países e no lugar que ocupam na sociedade, no sistema político e nos sistemas de bem-estar (Salamon & Anheier 1998).

Para a classificação da terminologia que abrange estas organizações o termo voluntário como sector poderá ser controverso já que estas organizações não sobrevivem exclusivamente com a ajuda dos voluntários, à excepção dos órgãos sociais que muitas vezes desempenham funções a título gratuito. Por outro lado o conceito de organização não governamental poderá motivar uma possível abrangência de que todas as organizações que não tiverem ligações governamentais poderão ser denominadas não governamentais (Antony & Young, 2003:51).

Salamon esclarece a definição referindo que o facto do sector não lucrativo é um conjunto de organizações privadas mas com finalidade de serviço público (Salamon, 2001:163). Na linha de pensamento deste autor surgem outras que, no mesmo sentido, vêm reforçar a ideia de um sector não lucrativo. Apesar de ser frequentemente interpretado que estas organizações não têm lucro essa questão não é verdade, tal como refere (Hallock, 2002: 380) são definidas como não lucrativas porque não existe uma efectiva distribuição do lucro aos membros ou órgãos sociais no entanto poderão gerar lucros com as suas actividades secundárias. A marca predominante neste sector é, assim, o pressuposto base da não distribuição de lucros decorrentes da actividade a criação de valor numa área de suporte da economia tão necessária e importante para o desenvolvimento sócio-económico das regiões já que como afirma Drucker (1999) estas organizações existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade e que o sector social não lucrativo será também o sector de maior crescimento no século XXI nos países desenvolvidos. Por desempenhar função de interesse público, espera-se que as organizações do terceiro sector cultivem a transparência quanto aos seus projectos e, também, quanto aos resultados obtidos e recursos utilizados (Drucker, 1999). A este propósito Scherer-Warren (1996) evidencia que a sociedade civil está referenciada a um



terceiro sector, que se distingue, e se relaciona, com dois outros: o Estado (sistema burocrático-administrativo e governamental) e o mercado (sistema produtivo-lucrativo). Em síntese é um sector não governamental, sem fins lucrativo mas com fins públicos e organizado a partir de agentes privados da chamada sociedade civil.

No contexto português um sector especialmente importante em termos de força económica no que se refere ao número de emprego por que é responsável. Franco, Salamon, Sokolowski & Hariel (2005) referem, nos seus estudos é responsável pelo envolvimento de sinergias de quase um quarto de milhão de trabalhadores a tempo inteiro, dos quais 70% ocupam posições remuneradas e o restante encontra-se em regime de voluntariado. Os autores apontam para que este seja um sector direccionado para o trabalho voluntário que proporciona serviços necessários e como muitas das vezes esse serviço se sobrepõe ao executado pelos outros sectores (público ou privado) por vezes é difícil perceber a separação e acabam por realizar as mesmas actividades e serviços. Tal como é visto por Franco (2004) dado que o sector não reúne consenso, nem ao nível da sua denominação nem ao nível da definição, será difícil conciliar a unidade do sector e a possibilidade de actuação a esse nível por parte dos órgãos públicos.

Salamon & Helmut (1997) identificaram cinco características-chave que estas organizações deveriam partilhar: serem organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, auto-governadas e voluntárias. Uma das principais diferenças existentes entre as organizações do sector não lucrativo e as organizações de índole comercial, como referem Gross, Larkin & McCarthy (2000:21), é a razão de ser destas organizações, as últimas têm como objectivo a realização de lucros através da comercialização, enquanto as organizações sem fins lucrativos têm como objectivo conhecer e satisfazer uma necessidade social de uma determinada comunidade ou dos seus membros, não obstante o facto de poderem vir a ter lucro ou realizar dinheiro nas actividades postas em prática.

Se tivermos em conta as referências feita pela Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas - AECA no documento nº 16, onde se estabelecem características de entidades públicas e em paralelo as confrontarmos com as características das entidades privadas não lucrativas referidas no documento n.º 24, poderemos fazer uma comparação entre entidades lucrativas, não lucrativas privadas e



entidades públicas não lucrativas. São assim apontadas diferenças evidentes deste sector para com os restantes como podemos ver:

Figura 1 - *Características das entidades dos três sectores da economia*

Características	Entidades Lucrativas	Entidades Privadas Não Lucrativas	Entidades Públicas Não Lucrativas
Lucro	Sim	Não	Não
Objectivos	Tangíveis e valorizáveis	Intangíveis e de difícil valorização	Intangíveis e de difícil valorização
Actividade	Mercado	Sem mercado	Sem mercado
Eleição dos órgãos	Sim	Sim e Não	Não
Nível de Normas Contabilísticas	Alto	Baixo	Médio
Gestão	Rápida	Rápida	Lenta
Política de preços	Mercado e Custos	Custos sem preços	Custos sem preços
Influência política	Escassa	Pouca	Muita

Fonte : Adaptado de AECA (1999;2001)

Conseguimos aferir algumas características em que os três sectores da economia são divergente e, sendo certo que outras distinções serão de considerar, estas são as que claramente serão mais consensuais e visíveis.

Ao nível da Europa e dos países da América a grande maioria das instituições de caridade são corporações sem fins lucrativos. Estas corporações modernas sem fins lucrativos podem ser usadas para qualquer finalidade lícita, com fins solidários e de caridade mas diferem das sociedades comerciais na sua não distribuição de lucros mas na maioria dos outros aspectos é semelhante (Hopt, 2009).

Em Portugal estas organizações assumem diversos tipos de organizações sem fins lucrativos que têm uma classificação jurídica e fiscal definida de acordo com o tipo de actividade, assentam em missões e objectivos direccionados para o benefício da sociedade, mas que poderão ser de índole público ou privado como podemos ver pelo estudo apresentado por Carvalho (2006) e do qual poderemos reapresentar a seguinte estrutura:



Figura 2 – *Tipologia de Organizações Sem Fins Lucrativos*



Fonte : *Carvalho (2006)*

A tendência das organizações para a uniformidade em relação ao ambiente institucional é denominada Isomorfismo. O conceito de isomorfismo explica o processo no qual as organizações se ajustam a normas aceitáveis pela população, com o objectivo de autodefesa mediante os problemas para os quais ainda não tem soluções próprias e desenvolvendo condutas semelhantes a outras. Para Powell & DiMaggio (1991), o isomorfismo é a causa principal das organizações assumirem determinadas formas. Os autores identificam três mecanismos isomórficos predominantes: isomorfismo coercivo, o normativo e o mimético. Isomorfismo coercivo: resultado da pressão formal ou informal de organizações que têm prevalência sobre outras. O normativo decorre da profissionalização que institui um conjunto de normas e procedimentos delimitados para uma ocupação ou actividade específica onde se enquadram as regulamentações impostas por certas entidades profissionais (ou governamentais). O isomorfismo mimético caracterizado pela imitação ou cópia de políticas, estratégias, estruturas, tecnologias, sistemas produtivos, produtos, serviços e práticas administrativas em geral, já testadas e bem sucedidos em organizações similares. O desejo de seguir os passos de organizações bem sucedidas leva estas organizações a utilizar um modelo de gestão semelhante ao empresarial e, deste modo, sujeitas à imitação das estratégias das empresas para obtenção de resultados facto verificado, nas fundações portuguesas, por Carvalho & Blanco (2007b). Em muitas ocasiões, a difusão de modelos de estrutura e ferramentas de gestão é estimulada, por acaso ou intencionalmente, por empresas de consultoria e pela transferência de funcionários (Powell & DiMaggio 1991). A utilização deste





modelo visa reduzir o grau de incerteza, através da cópia de práticas bem sucedidas, o que nos leva a identificar este tipo de isomorfismo como aquele que mais evidência se transparece nas organizações do terceiro sector, que imitam o sector privado empresarial ou o sector público nas actuações do foro estratégico, de planeamento, de sobrevivência institucional e de gestão organizacional.

Em muitas ocasiões, a difusão de modelos de estrutura e ferramentas de gestão é estimulada, por acaso ou intencionalmente, por empresas de consultoria e pela transferência de funcionários (Powell & DiMaggio, 1991). A utilização deste modelo visa reduzir o grau de incerteza, através da cópia de práticas bem sucedidas, o que nos leva a identificar este tipo de isomorfismo como aquele que mais evidência se transparece nas organizações do terceiro sector, que imitam o sector privado empresarial ou o sector público nas actuações do foro estratégico, de planeamento, de sobrevivência institucional e de gestão organizacional. Todos os conceitos referidos fazem parte de uma determinada gestão que estas organizações pretendem fazer e para o qual concentram os seus esforços enquanto empreendedores e contribuidores das questões sociais da economia. Na opinião dos autores, o centro do empreendedorismo social é uma boa administração e os empreendedores sociais procuram constantemente novas maneiras de satisfazer os pedidos dos seus colaboradores e adicionar valor aos serviços existentes. Contudo, afirmam que os empreendedores sociais devem estar disponíveis para correr riscos razoáveis a favor das pessoas que a organização serve (os *stakeholders*); verificar se todos os recursos afectos são realmente investimentos administrados, ponderar o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos; e consciencializar-se que sem dinheiro não é possível concluir missões. Deste modo, torna-se necessário que estas organizações implementem uma gestão específica e de planeamento das próprias actividades baseadas na sua própria cultura organizacional.

Os stakeholders envolvidos nestas organizações assumem-se como destinatários de informação e por vezes os membros das direcções das OSFL são muitas das vezes os representantes dos diferentes stakeholders da organização, ou seja o director executivo depende da informação fornecida pelos órgão de gestão que geralmente representam os stakeholder (Siebart, 2005). Verifica-se, por outro lado, que os utilizadores externos da informação publicada pelas organizações do terceiro sector têm interesses comuns: avaliações dos serviços oferecidos pela organização, a sua capacidade de continuar a



oferecer esses serviços, o modo como os administradores cumprem com suas responsabilidades e outros aspectos relacionados à sua performance (FASB, 1993). De acordo com o IASB (1989:§9) os utilizadores das informação financeira e não financeira incluem os investidores actuais e potenciais, os empregados, os fornecedores e outros credores, os mutuantes, os clientes, o governo e os seus departamentos, e o público em geral, que as utilizam para satisfazerem as necessidades de informação.

### ***Nonprofit Organizations Governance***

A abordagem às práticas de *corporate governance* é uma incontornável realidade no mundo organizacional actual face ao aumento crescente das preocupações das organizações enquanto agentes económicos, sociais e políticos. Os órgãos dirigentes das organizações sem fins lucrativos têm historicamente abraçado nas suas funções valores da filantropia, voluntariado, e independência no que se refere aos serviços que se destinam ao bem-estar social. O *governance* é sinónimo de exercício da autoridade e de controlo e do ponto de vista económico, um sistema de *governance* é o jogo de réguas, princípios, e instituições que moldam uma transacção (Speckbacher, 2008). Há muito exemplos de *governance* ineficaz que mostram a necessidade para uma teoria de *governance* que abranja as especificidades das organizações sem fins lucrativos (Speckbacher, 2008; Ben-Ner e Van Hoomissen, 1991).

Segundo o Instituto Português de *Corporate Governance* - IPCG a expressão «governo da sociedade» refere-se a “ o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objectivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, actividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.”

Não obstante o conceito de *corporate governance* indicado pelo IPCG estar indicado para o mercado do segundo sector de produção da economia, as organizações pertencentes ao terceiro sector diferem num dos pontos quanto à figura do accionista para doador de recursos (Hopt, 2009), e neste sentido poderemos fazer algumas adaptações, já que é uma ideia partilhada por autores cujas maiores reivindicações passa pelo facto do modelo de *governance* poder ser universalmente aplicável a todas as entidades (Carver, 1997).





O objectivo das regras de governação respeita os interesses de todos os accionistas, credores, empregados, clientes, em suma todos os *stakeholders*. O Livro Branco sobre *Corporate Governance* em Portugal<sup>22</sup> reporta-nos que o governo das sociedades deve de englobar mecanismos de formulação das vontades das entidades; os órgãos que executam essa vontade e a avaliação da sua performance na prossecução dos objectivos e os órgãos que fiscalizam; ainda as regras adoptadas para a gestão de conflitos de interesses; o comportamento ético dos órgãos, empregados e da empresa em geral e um sistema de *enforcement*. Da leitura deste normativo indicativo pretende-se que a política de *governance* garanta transparência, defesa dos stakeholders, responsabilize os gestores pelo incumprimento dos objectivos e pela violação das leis, daí a tão necessária transparência no tipo de *accountability* realizado. Este é um papel que deverá ser assegurado pelos órgãos de gestão, a esse propósito, o executivo ligado a este sector não lucrativo deve saber contrapor a acumulação de função de líder da equipa de funcionários e com a de gestor da entidade. Na tentativa desenvolver tal contrapeso, alguns eruditos sentem que estas organizações adoptam frequentemente algumas das piores práticas empresariais por contraposição às melhores práticas de *governance* e desse modo o director ou CEO<sup>23</sup> assume um status irrealista e de difícil concretização (Eisenberg, 1997).

O aumento da heterogeneidade dos membros dos órgãos sociais facilita a representação das organizações e contribui para uma maior sensibilidade dos stakeholders que ajudará a realizar actividades com maior produtividade e inovação (Brown, 2002). Devem, contudo, estas organizações definirem claramente os respectivos papéis dos membros, dos órgãos de gestão, dos executivos, e da equipa de funcionários, assegurando-se que existe um número apropriado de membros que não seja excessivo e tenha assim um adequado recrutamento e procedimento (Cornforth & Simpson, 2002).

No estudo empírico realizado por Gill, Flynn, & Reissing, (2005) concluiu-se que o número de elementos dos corpos de gestão, o orçamento, ou a equipa de funcionários da organização não eram contudo correlacionado significativamente com a eficácia da

---

<sup>22</sup> Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal. *In*: GOVERNANCE, I. P. D. C. (ed.). Instituto Português do Corporate Governance (2006).

<sup>23</sup> CEO – Chief Executive Officer



gestão nem da organização. Contudo Stone, Bigelow & Crittenden (1999) comprovam através dos estudos que elaboraram sobre a gestão estratégica que o uso de processos de planeamento formais está associado a uma direcção maior e à eficácia da organização.

Vemos, deste modo, uma das pedras basilares do sucesso das organizações centradas nos stakeholders e para um governo da organização eficaz é muito importante a compreensão, por parte dos órgãos superiores, deste núcleo de interessados (Bouckaert & Vandenhove, 1998; Wood, 1995). Se os órgãos de direcção não forem sensível e cientes do interesse constitutivo conjunto podem fazer uma interpretação errada da envolvente e isso poderá conduzir às políticas e programas errados. Devem, assim, possuir mecanismos para assegurar a participação e a compreensão das críticas dos stakeholders e incentivar a diversidade das opiniões na gestão (Brown, 2002).

Noutra perspectiva a participação da gestão no plano estratégico passará por fazer cumprir a missão social da organização (Gill, Flynn, & Reissing, 2005). No estudo realizado pelos autores ficou provado que não existe relação entre o modelo de governance seguido e a eficácia de organização, e que um dos aspectos a reter por parte da gestão passará por redobrar a atenção das práticas de *governance* e tentar melhorar a sua eficácia. Assim, a atenção ao impacto das práticas específicas de *governance* prevê ser uma linha de pesquisa mais frutuosa para ajudar a compreender como é que os gestores contribuem para a eficácia da organização.

Outros autores defendem que a estrutura do órgão de gestão que toma decisões de planeamento estratégico deve ser a de um grupo de trabalho, consequentemente, pequeno para permitir que as decisões sejam tomadas e rapidamente. A estrutura da organização é um elemento importante para a sua operacionalidade mas não é suficiente em conseguir a eficácia, devem ser tidas em conta outras variáveis como a estratégias adoptadas para encontrar linhas de níveis inferiores e múltiplos, as atitudes, os comportamentos, a actuação da equipa de funcionários e dos voluntários, os relacionamentos individuais entre as personalidades envolvidas, particularmente entre os membros e o CEO, são assim estas variáveis que têm um impacto na eficácia de organização (Friedman & Phillips, 2004; Saidel & Harlan, 1998).

Para o terceiro sector é também exigida essa transparência e *accountability* da informação financeira e não financeira como refere Carvalho & Blanco (2007b), claro



está que o tipo de *governance* nas organizações do Terceiro Sector que abrangem a implementação de mecanismos de controlo e incentivo sobre a gestão são um ponto importante para o desenvolvimento e alcance de resultados das organizações.

Tal como é apontado por Carvalho (2006) considerando que se trata de organizações que por desempenharem função de interesse público, são crescentes as exigências para que estas organizações demonstrem transparência (*disclosure*) e prestem contas (*accountability*) à comunidade, assumindo assim a Contabilidade um papel fundamental, e por sua vez a informação financeira e não financeira tem um papel fulcral nesta análise. Neste sentido, é necessário conhecer e melhorar a informação dada aos *stakeholders* que se interessam pelo âmbito de actuação da entidade sem fins lucrativos em causa.

Para a análise do processo de *accountability* nas organizações sem fins lucrativos o estudo realizado por Carvalho & Blanco (2007a) apontam para que haja receptividade por parte dos gestores das Fundações portuguesas para a inclusão, na informação a ser divulgada aos *stakeholders*, dos aspectos considerados no normativo OFR (2005) - *Operating and Financial Review*, que é um documento de carácter voluntário para as empresas do Reino Unido, mas que poderá ser transposto para a prestação de contas do terceiro sector, pois este ajudará a uma reflexão por parte dos gestores e levará a que o aspecto social das OSFL seja mais divulgado.

De acordo com o Accounting Standards Board (ASB, 2005) o *Operating and Financial Review* deve ser produzido anualmente e separadamente dos outros relatórios anuais e independentemente da elaboração de outros relatórios sociais e ambientais, onde são detalhados os objectivos e as estratégias, performances passadas e desempenhos futuros, informação quantitativa e qualitativa em larga escala dos factores que podem ser relevantes para os accionistas e partes interessadas no negócio, a divulgação de riscos não financeiros, sendo transmitida aos *stakeholders* informação pela perspectiva do lado dos gestores, dando assim mais fiabilidade e transparência às demonstrações financeiras e clareza ao processo de *accountability*.

Quanto à motivação das OSFL para a prestação de contas, o mesmo estudo aponta para questões de ordem moral, de transparência e ética, procurando enfatizar a credibilidade dos membros que constituem os órgãos sociais e pelo facto dos gestores cuidarem de



um património que não lhes pertence. Este facto é reiterado também na investigação feita por Franco (2004) as motivações das organizações não lucrativas para a prestação de contas começam por questões de ordem moral, ser transparente é eticamente correcto, por questões de ordem política, procurando credibilidade e legitimidade, por questões de ordem económica pela capacidade de prestar contas. Esta constatação repete-se também noutros países como nos refere Eisenberg (1997) em que estas organizações não lucrativas não emitem relatórios anuais ou balanços financeiros. Sendo estes relatórios essenciais aos *stakeholders* que necessitem analisar informação acerca da organização como sejam advogados ou financiadores.

A natureza de transacções deste sector justifica a não inibição que as organizações terão para apresentar os seus valores. O facto de este sector estar isento em alguns impostos coloca-o numa posição de quase obrigação de prestar contas à sociedade e por isso a divulgação de informações financeiras e de auditoria têm lugar numa organização sem fins lucrativos ao nível da estrutura de *governance*, especialmente no que diz respeito aos doadores de subsídios como por exemplo as autoridades. (Jegers, 2009).

Na abordagem do *governance* nas organizações do Terceiro Sector e, em qualquer tipo de organização em que o poder de decisão é partilhado ou transferido há uma clara tendência para surgirem assimetrias de informação e por sua vez conflitos de interesses inerentes à delegação de poderes. Deste modo, enfatiza-se o conhecido conflito de agência apresentando assimetrias entre os principais motivadores do *governance* dentro as organizações: os gestores (agentes) e os doadores (principal) no caso particular das organizações sem fins lucrativos (Bradley, Jansen, & Silverman, 2003). Nas investigações levadas a cabo por Chait et al (2005) existem 3 tipo de *governance* que é entendida como liderança: *Fiduciary mode* - onde a direcção está preocupada em primeiro lugar com a gestão dos activos tangíveis; *Stategic mode* – onde a direcção criam uma parceria estratégica com a gestão; *Generative mode* – onde a direcção promove um menor reconhecimento mas uma maior fonte de liderança para a organização. Os três tipos têm igual importância, cada um cumpre finalidades vitais contudo os dois primeiros são mais encontrados nas organizações sem fins lucrativos remetendo-nos para a um ajuste fiel à missão destas organizações sendo o terceiro menos praticado no terceiro sector. A relação de agência é definida como um contrato, no qual uma ou mais pessoas (o principal) empregam uma outra pessoa (o agente) para



realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, em que se envolve a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente (Jensen & Meckling, 1976).

Outros autores Bradley et al. (2003) apresentam uma relação de agência entre o doador (principal) e as organizações que prestam os serviços sem fins lucrativos (agente) como decorre da figura seguinte. Os perfis de provêm dos diferentes órgãos de direcção justificam e explicam as práticas realizadas. Cada uma dessas organizações reflecte um nível diferente de comprometimento com a participação dos *stakeholders* na tomada de decisões. Esta é realizada com a participação e compartilha pelos principais *stakeholders*, que fornecem a melhor orientação sobre como criar uma mudança duradoura nas organizações e consequentemente na comunidade. O órgão de direcção ou conselho de administração tem um papel de elo de ligação entre os recursos embora não possa fornecer os recursos significativos e necessários para a organização. Reivindica-se, assim, a participação de conselhos consultivos que tenham acesso aos recursos financeiros necessários para o sucesso desta organização (Brown, 2002). O autor explica, ainda que, as administrações devem supervisionar as organizações em benefício da comunidade e dos interessados. E, deste modo, o governance pode favorecer o desenvolvimento de programas, no entanto estas organizações são muitas vezes confrontados com grandes limitações financeiras com a necessidade de angariar fundos dos próprios membros do conselho. Estes têm, por isso, uma tarefa extremamente desafiadora de equilibrar as necessidades e as restrições organizacionais.

Na visão partilhada por Alexander & Weiner (1998) os modelos de *governance* destas organizações são ideais porque algumas delas apresentam combinações híbridas dos dois modelos, isto reflecte-se na tentativa de encontrar um equilíbrio entre concorrentes, exigências do mercado, regulamentação e comunidade. Este passo na adopção de um modelo de *corporate governance* depende em grande medida dos tipos de recursos estão disponíveis para apoiar a estrutura de governo como tempo, oportunidade, talento, dinheiro e sobretudo a própria dimensão da organização já que a propensão para a mudança é maior (Alexander & Weiner, 1998). Os estudos desenvolvidos pelos autores provam que, por um lado, a motivação para adopção de práticas corporativas são baseadas na premissa de que tais práticas poderão salvar organizações sem fins lucrativos de crises financeiras ou melhorar a sua competitividade, por outro lado algumas organizações sem fins lucrativos não se identificam com o modelo de





*corporate governance* adequado, já que as prioridades e os princípios incorporados são contrários às missões das instituições, aos valores e relacionamentos com os principais interessados e muitas das vezes pelas fortes pressões para aderir aos valores tradicionais do voluntarismo.

Numa outra perspectiva a presença de gestores e os doadores nos órgãos de gestão e a existência de remunerações variáveis (comissões ou bónus) parece ter potencial efeito sobre a eficácia da governação, os primeiros exacerbando os problemas de agência, os últimos mitigando-os (Jegers, 2009). Contrariamente ao que acontece no sector empresarial o bónus em relação remuneração base, dos órgãos executivos, são muito menores nas organizações sem fins lucrativos quando comparado com o sector lucrativo. Poderemos pensar que será difícil encontrar mecanismos de incentivo eficaz como base na remuneração da gestão nas organizações sem fins lucrativos dada a cumulativa a dificuldade de definir objectivos de uma organização e a medição desse desempenho organizacional. O envolvimento e a participação cada vez maior das organizações sem fins lucrativos na sociedade gerou alterações no governo, nos financiadores, investigadores para definir os elevados padrões de responsabilidade e desempenho dessas organizações, já que enfrentam desafios de competição por recursos limitados e operam em ambientes cada vez mais politizados, isso levou a uma mobilização da atenção nos processos de *governance* (Nobbie & Brudney, 2003).

No que respeita aos interesses e possíveis conflitos o Projecto do Código de Bom Governo das Sociedades<sup>24</sup> aponta que os *stakeholders*, de uma sociedade, dispõem de mecanismos contratuais e legais específicos que permitem a defesa dos seus interesses, o mesmo já não acontecendo com os accionistas pois estes são titulares de direitos económicos contingentes e reconhece-se que em muitas situações os governos poderão ser ineficientes na aprovação de legislação que tutele os interesses legítimos dos referidos stakeholders.

Ao examinar a participação relativa dos executivos e dos conselhos de directores verifica-se que operam com subsídios do governo e actuam na contratação de

---

<sup>24</sup> I. P. D. C. (ed.). Instituto Português do Corporate Governance.





actividades ligadas às práticas de *governance* são na maioria das vezes realizados conjuntamente (Saidel & Harlan, 1998).

O estudo realizado por Nobie & Brudney (2003) demonstra que os CEO destas organizações gostam de actuar sob um modelo de *governance* já que desse modo definem a sua autonomia e utilização do poder discricionário na gestão da organização, estabelecendo, assim, linhas claras de autoridade e de tomada de decisão entre o conselho e eles próprios, e delineando claramente as suas responsabilidades nos relatórios. Há um reforço dos papéis do conselho e das pessoas que trabalham nas organizações na prossecução da missão. O investimento feito na aplicação do modelo de *governance* (que poderá consubstanciar-se em horas gastas em formação) são recompensados por elevados níveis de implementação desse modelo, e as actividades parecem reflectir-se na melhoria do desempenho da própria direcção.

### **Considerações finais**

Esta pesquisa foi realizada em torno do processo de *governance* que o terceiro sector enfrenta e o contributo dos *stakeholders* nas práticas de *governance* das organizações sem fins lucrativos, tendo abordado a influência dos mesmos nesse processo de gestão. Os *stakeholders* têm vindo a ser identificados como grupos, ou indivíduos, que têm direito legitimado sobre a organização, que a influenciam ou por ela são influenciados. Diversos autores entendem que as organizações podem estabelecer estratégias para cada grupo de *stakeholders*, independentemente da importância que esse grupo represente, e que as relações entre as organizações e os seus *stakeholders* devem ser cuidadosamente analisadas e vistas como importante elemento estratégico, uma vez que essas relações são directamente responsáveis pelo desempenho da organização. Daí que, qualquer acção tomada pela liderança deve ser justificada em favor dos interesses da organização ou dos seus *stakeholders*.

Em Portugal, o modelo de *governance* utilizado pelas organizações sem fins lucrativos é semelhante ao empresarial, o que confirma a base de sustentação de um isomorfismo mimético. Esta posição assumida pelas instituições que compõem o Terceiro Sector é, de certo modo, vulnerável a críticas na medida em que a estrutura, objectivos, missão e visão destas organizações são distintos dos do sector empresarial. No entanto, não existe



ainda nenhum modelo teórico a ser aplicado, como alternativa, mais adaptado à realidade deste sector.

Os modelos de *governance* de algumas dessas organizações são ideais porque apresentam combinações híbridas dos dois modelos, o empresarial e o *nonprofit*, isto reflecte-se na tentativa de encontrar um equilíbrio entre concorrentes, exigências do mercado, regulamentação e comunidade. Contudo a adopção de estruturas e práticas de organizações com fins lucrativos não é uma solução universal para os problemas enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos. Por isso esta etapa poderá ser a próxima conquista que as organizações de maior participação na sociedade poderão vir a realizar de modo a aplicar um modelo de *governance* próprio para o sector e aplicado às suas características particulares.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem da habilidade dos seus administradores gerarem riqueza, valor e satisfação para os seus *stakeholders*. Uma organização não consegue ser competitiva se não tiver capacidade de gerir, de forma adequada, os seus relacionamentos com os vários actores existentes, nos contextos político, social e tecnológico, em que a mesma está inserida. É de consenso geral que gerir as partes interessadas acaba por ser muito mais difícil na prática do que na teoria, pois a satisfação de alguns interesses podem levar à alienação de outros.

### **Referências bibliográficas**

Accounting Standards Board, (ASB) (2005) Operating and Financial Review, OFR Reporting Standard 1, *ASB Publication*, London.

Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3), 223.

Anthony, Robert; Young, David, Management Control in Nonprofit Organizations, Brent Gordon, 2003.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA (2001) – Documento n.º 24, Principios de Contabilidad de Gestión, *La Contabilidad de Gestion en las Entidades sin Fines de Lucro*, Madrid , 1º edición , Julio 2001.



Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA (1999) – Documento n.º 16, *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*, Madrid , 1º edición.

Ben-Ner, A. & Van Hoomissen, T. (1991). Nonprofits in the mixed economy: A demand and supply analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62, 519-550.

Bouckaert, J., and Vandenhoove, J. “Business Ethics and the Management of Nonprofit Institutions.” *Journal of Business Ethics*, 1998, 17, 1073–1081.

Bradley, B., Jansen, P., & Silverman, L. (2003). The Nonprofit Sector's \$100 Billion Opportunity. *Harvard Business Review*, 81 (5).

Brown, W. A. (2002). Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 369.

Brudney, J. L., & Nobbie, P. D. (2002). Training Policy Governance in Nonprofit Boards of Directors. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 387.

Carvalho, A (2006). Enquadramento Contabilístico das Entidades Sem Fins Lucrativos - Um Ensaio – Tese de Mestrado – Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

Carvalho, A. & Blanco, I. (2007a). Accountability nas entidades não lucrativas: estudo de casos nas Fundações Culturais Portuguesas, II Jornada de ASEPUC de Contabilidade de Entidades não Lucrativas, Zaragoza, Espanha.

Carvalho, A. & Blanco, I. (2007b). Enquadramento Contabilístico e Política Informativa nas Entidades sem Fins Lucrativas Portuguesas: Estudo de Casos. *X Congresso Internacional de Custos - Contabilidade, Controlo, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização*, Lyon, França.

Carver, J. (1997). Corporate governance model from an unexpected source--nonprofits. [Article]. *Corporate Board*, 18(103), 18.

Chait, R.P, Ryan, W.P, Taylor B.E. Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards *New Jersey: John Wiley and Sons*, 2005



- Dobbs, S. M. (2004). Some Thoughts About Nonprofit Leadership. In R. E. Riggio & S. S. Orr (Eds.), *Improving Leadership in Nonprofit Organizations* (pp. 11-18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, Nova Iorque, Harper Business.
- Eisenberg, P. (1997). A Crisis in the Nonprofit Sector. *National Civic Review*, 86(4).
- Financial Accounting Standards Board (FASB) (1993). *Statement Financial Accounting Standards N. 117 – Financial Statement of Not-For-Profit Organization*.
- Franco, C. R. (2004). Ética e organizações da sociedade civil – a questão da prestação de contas no Terceiro Sector. *VIII Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais* Coimbra.
- Franco, C. R., Salamon, M.L., Sokolowski, S.W. & Hariel, M.H.E. (2005) *The portuguese nonprofit sector in comparative perspective*, John Hopkins University.
- Friedman, A., & Phillips, M. (2004). Balancing strategy and accountability: A model for the governance of professional associations. [Article]. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 187-204.
- Fremont-Smith, M. R. (1989). Trends in Accountability and Regulation of Nonprofits. In V. A. Hodgkinson & R. W. Lyman and Associates (Eds.), *The Future of the Nonprofit Sector* (pp. 75-88). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gibelman, M., & Gelman, S. (2001). Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(1), 49-66.
- Gill, M., Flynn, R. J., & Reissing, E. (2005). The governance self-assessment checklist: An instrument for assessing board effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), 271-294.
- Gross, M., Larkin, R.Y. & McCarthy, J. (2000). Financial and Accounting Guide for Not-for-Profit organizations, *Willey nonprofit series*, 6<sup>th</sup> edition.
- Hallock, K.F. (2002). Managerial Pay and Governance in American Nonprofits. *Industrial Relations*. 41(3). 377-406.



Hopt, K. J. (2009). The Board of Nonprofit Organizations: Some Corporate Governance Thoughts from Europe *European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 125/2009*.

International Accounting Standards Board (IASB) (1989). *International Accounting Standards n.º 1 - Presentation of Financial Statements*.

Jegers, M. (2009). "Corporate" governance in nonprofit organizations : A nontechnical review of the economic literature. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), 143-164.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Michael C. Jensen, A Theory Of The Firm: Governance, Residual Claims And Organizational Forms, Harvard University Press, December 2000*.

McCambridge, R. (2004). Underestimating the Power of Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 346.

Nobbie, P. D., & Brudney, J. L. (2003). Testing the Implementation, Board Performance, and Organizational Effectiveness of the Policy Governance Model in Nonprofit Boards of Directors *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 571-595.

Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, IL: *University of Chicago Press*.

Projecto do Código de Bom Governo das Sociedades, 2010, In: Governance, I. P. D. C. (ed.). Instituto Português do Corporate Governance.

Saidel, J. R., & Harlan, S. L. (1998). Contracting and Patterns of Nonprofit Governance. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3), 243.

Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally, *Voluntas*, 9(3), 213-248.

Salamon, L.M., & Helmut, K.A. – eds. (1997). Defining the Nonprofit Sector: A cross-National Analysis. *Johns Hopkins Nonprofit Sector Series, Manchester University Press*.

Salamon, L. M. (2001). The Current Crisis. In J. S. Ott (Ed.), *The Nature of the*



*Nonprofit Sector* (pp. 420-432). Boulder, CO: Westview Press.

Seibel, W. & Anheier, H. (1990). "Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector", in Anheier, H. & Seibel, W. (orgs.), *The Nonprofit Sector: International and Comparative Perspectives*. Berlim e Nova Iorque.

Scherer-Warren, I. (1996). *Organizações voluntárias de Florianópolis: cadastro e perfil do associativismo civil*. Florianópolis: Insular, 1996.

Siebart, P. (2005). Corporate Governance of Nonprofit Organizations: Cooperation and Control. *International Journal of Public Administration*, 28(9/10), 857-867.

Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C. F., Cunha, J. A. D. & Monteiro, M. A. 2006. Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal. In: Governance, I. P. D. C. (ed.). Instituto Português do Corporate Governance.

Speckbacher, G. (2008). Nonprofit versus corporate governance: An economic approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), 295-320.

Stone, M. M., Bigelow, B., and Crittenden, W. "Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations." *Administration and Society*, 1999, 31 (3), 378-423.

Warren, M. E. (2003). The Political Role of Nonprofits in a Democracy. *Society*, 46-51.

Wood, D.J. & Jones, R.E. (1995). "Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance". *International Journal of Organizational Analysis*, v. 3. p. 229-267.